

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري.

إعداد:

د. حساني رقية

أستاذة محاضر (أ) جامعة بسكرة

أ/مروة كرامة

ماجستير قتصاد دولي

أ/حمزة فاطمة

طالبة دكتوراه LMD

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:

البريد الإلكتروني: laboratoire_lfbm@yahoo.fr

هاتف/ فاكس: 033742199

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي

رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله

رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة الشركات ، حيث أن إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية آخذة بعين الاعتبار كذلك استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية وخلق الفرص للأجيال القادمة، وعليه يصبح تطبيق التسيير والحوكمة في المؤسسة الاقتصادية ليس مشروطا بوصول المؤسسة إلى تحقيق ربحيتها التجارية فقط بل يستلزم عليها تحقيق التسيير المستدام من خلال تحقيق كل من الربحية الاجتماعية والبيئية وبمشاركة متكافئة ومتوازنة بين الدولة وحكومتها ومؤسساتها، وبين مجتمعات المجتمع المدني ، في ظل رقابة تقوم على النزاهة والشفافية، وهنا تبرز الحوكمة كمنهج إداري يساعد على التفكير برؤى متعددة تأخذ بعين الاعتبار القيم الأخلاقية والاجتماعية والبيئية للوصول إلى مؤسسة مستدامة.

Cette étude vise à examiner la question de la gouvernance d'entreprise, que les principes suivants de bonne gouvernance d'entreprise aboutira à la créer des précautions nécessaires contre la corruption et la mauvaise gestion, tout en favorisant la transparence dans la vie économique en tenant compte également de la durabilité du processus de développement économique, en tenant compte de la justice sociale et l'environnement et créer des opportunités pour les futures générations, et il devient l'application de la gestion et la gouvernance dans l'entreprise économique n'est pas subordonnée à l'arrivée de l'institution d'atteindre la rentabilité commercial uniquement, mais les oblige à assurer une gestion durable à travers la réalisation de chacun de la rentabilité de social et environnement, et avec la participation égales et équilibré entre l'Etat et son gouvernement et ses institutions, et entre, la société civile, sous le contrôle basé sur l'intégrité et la transparence ,Et ici démarquez la gouvernance comme une méthode administrative aide à de multiples visions de prendre en compte les valeurs morales et sociales et environnement de l'accès à une institution durable.

مقدمة

تعد حوكمة الشركات (corporate govemance) من ابرز واهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة ولافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة، بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع العديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، ونظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، حرصت الكثير من الهيآت والمنظمات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ومن أهم هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية ، وقد جاءت هذه الدراسة لتعرض وتحلل مفه وم وأهمية وأهداف الحوكمة ودورها في الكشف عن الفساد المالي و الإداري .

فما هي آليات الحوكمة التي تسهل الحد من تفاقم ظاهرة الفساد المالي والإداري في الدول؟

للإجابة على هذه الإشكالية ومحاولة الإلمام بالموضوع سنحاول التطرق إلى ما هو مفصل في خطة الدراسة كما يلي:

المبحث الأول: ماهية ومبادئ حوكمة الشركات .

المبحث الثاني: مفهوم وانعكاسات الفساد المالي والإداري

المبحث الثالث: آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري.

المبحث الأول :ماهية ومبادئ حوكمة الشركات.

المطلب الأول ماهية الحوكمة وأهدافها.

أدى مفهوم الاقتصاد الحر الذي اتبعته معظم دول العالم، وظهور العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى تحقيق الشركات أرباحا عالية وخلق فرص استثمارية جديدة وفرص عمل في الدول التي تعمل بها هذه الشركات، وح تى تحافظ هذه الشركات على تميزها فإنها تعمل على إيجاد هياكل سليمة لحوكمة الشركات التي تضمن مستوى معيناً من الشفافية والعدالة والدقة المالية .

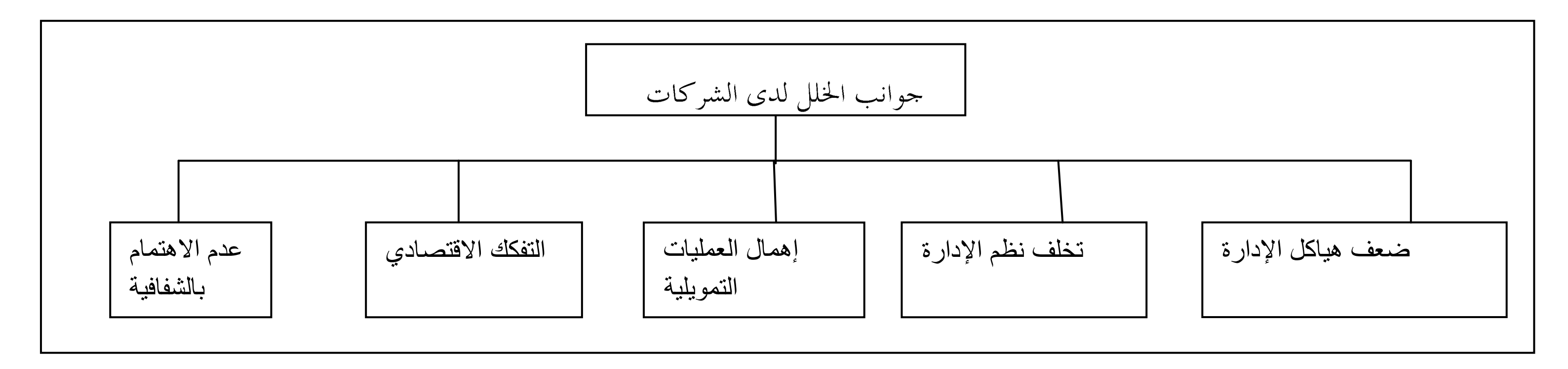
أولا : نشأة مفهوم حوكمة الشركات.

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات، ففي عام 1976 قام كل من(Jenson and Meckling) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين(AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية (COSO) المعروفة باسم لجنة تريدواي(Treadway Commission)، والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات. [1]

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات(Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (The Financial Aspects of Corporate Governance)، ولقد أخذت حوكمة الشركات بعدًا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001 ، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (Organisation For Economic Co-Operation And Devlopment) (OECD,1999) بعنوان :مبادئ حوكمة الشركات(Principle of Corporate Governance) وهو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم[2].



وقد ظهرت الحوكمة نظرا لوجود بعض جوانب الخلل لدى الشركات يمكن توضيحها في الشكل التالي:



الشكل رقم (1): جوانب الخلل لدى الشركات

المصدر: محسن احمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص: 92.

ثانيا: تعريف حوكمة الشركات.

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD ، بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين[3].

ويقصد بها كذلك وضع النظام الامثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبته ا من اجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية ، حيث ان رسم وتنفيذ التوجيهات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين يظهر بوضوح حسن إدارة الشركة وتبنيها لنظام شفاف يضمن للشركة النجاح ويحميها من الفساد ويقيها من التعرض لازمات مالية او المساهمة في حدوث انهيار بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالاسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها بما يعمل على تحقيق التقدم والتنمية الاقتصادية المنشودة.[4]

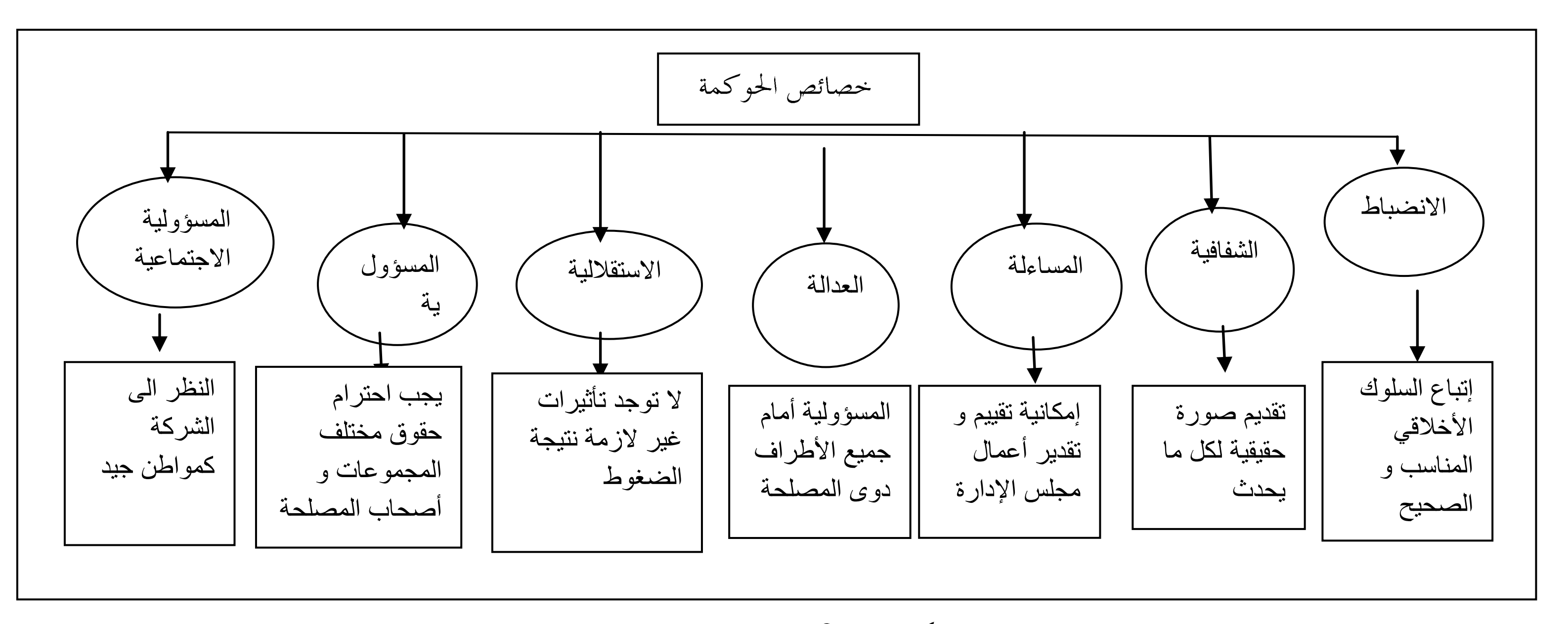
وعرفت على انها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات، وبمعنى أخر فإن الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية[5].

فهي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

فانطلاقا من التعاريف السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات كما يلي[6]:

- مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات؛
- تنظم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى؛
- التأكيد على أن المؤسسات يجب أن تدار لفائدة أصحاب المصالح؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين .يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

ويمكن عرض خصائص الحوكمة كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (2) : خصائص الحوكمة

المصدر: عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص11.

ثالثا: نظام حوكمة الشركات .

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق، وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الاستثمارات لأي دولة من الدول ولأي مؤسسة من المؤسسات، فهي ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة، وتتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي[7]:

1. **مدخلات النظام** :حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، و ما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، إدارية واقتصادية؛
2. **نظام تشغيل الحوكمة** :ويقصد بها الجهات المسئولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري داخل المؤسسة أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

3. **مخرجات نظام الحوكمة** :الحوكمة ليست هدًفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعه من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الادارة.[8]

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على ادارة المؤسسة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

ومنه يمكن تصور نظام حوكمة المؤسسات وفق الشكل التالي:

- متطلبات قانونية
- متطلبات تشريعية
- متطلبات إدارية
- متطلبات اقتصادية

عناصر داخلية	عناصر خارجية
-مجلس الإدارة - المراجعة الداخلية لجنة المراجعة	- الهيئات المهنية -أسواق رأس المال المراجعة الخارجية
حركة تفاعلية بين هذه الأطراف	

- حماية حقوق المساهمين
- حماية حقوق أصحاب المصالح
- تحقيق الإفصاح و الشفافية
- تأكيد المعاملة المتساوية و العادلة
- تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة
- ضمان الأساس اللازم لتفعيل

مدخلات النظام ← عملية المعالجة ← مخرجات النظام

الشكل رقم (3) : نظام حوكمة الشركات

المصدر: المرجع السابق، ص12.

فالحوكمة إذن تعمل على تحقيق العديد من الأهداف من بينها :[9]

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات ؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء ؛

- متابعة المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات حيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة والمساهمون؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات ؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركة وتحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.

وعموما أهم أهداف حوكمة الشركات تتمثل في العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات او القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة .

وهذه الأهداف التي تسعي الجوكمة إلى تحقيقها توضح لنا أهميتها،التي تعاظمت في الآونة الأخيرة بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب ، إذ برزت هذه الأهمية بعد ألازمة المالية الآسيوية 1997 – 1998 ، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات ، مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة ، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 .

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات ، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة ، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السواق ، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها ، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود[10] .

أما منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) فترى إن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين ، وان وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام ، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد ، ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة ، وان الشركات تشجع على استعمال ا لموارد بكفاية أكثر ، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي[11] .

وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي [12] :

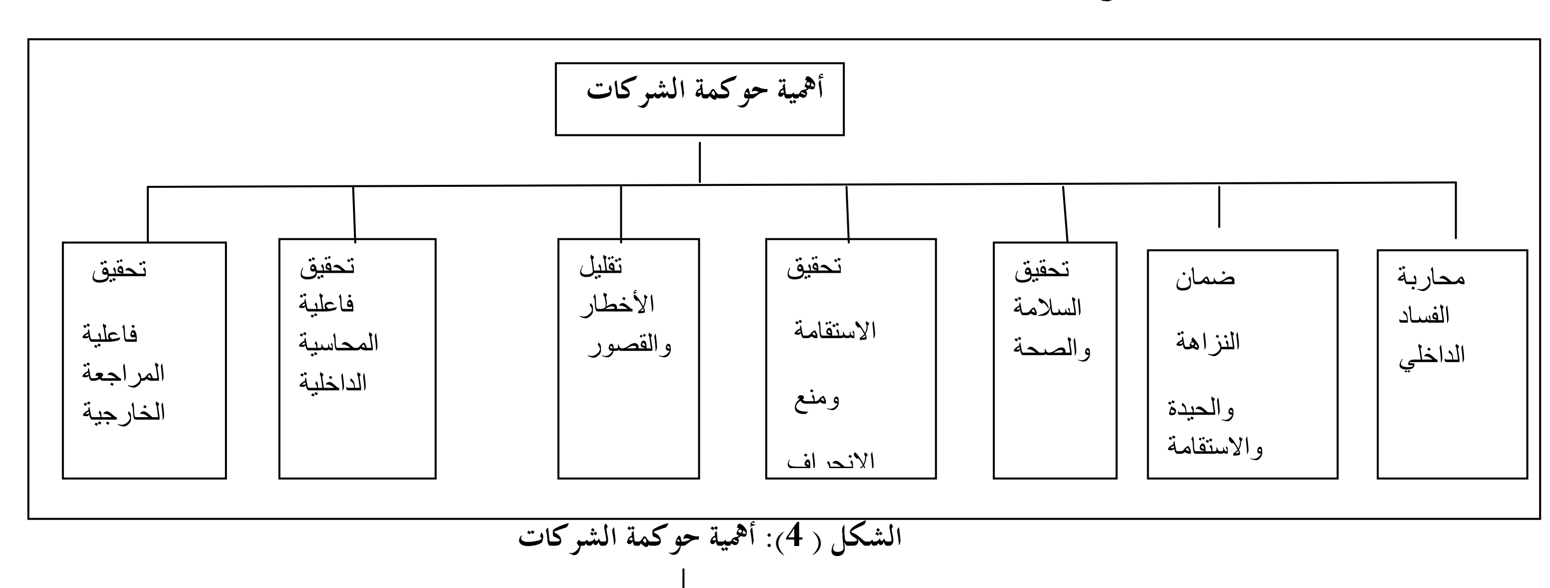
- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده او عودته مره أخرى .
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أ و غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج .
- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية .
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين .

أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني (UTS) إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام ، وفي ذات الاتجاه يؤكد Hitt et al. إن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب ، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع للحاجات الأخرى ، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي[13].

أما على الصعيد القانوني ، فتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم ، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات ، إذ تنظم تلك القوانين و المعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله ، ويشير Zingales في هذا الصدد إلى إن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق

كل طرف منهم هذا وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة [14].

وبصفة عامة يمكن توضيح أهمية الحوكمة من خلال الشكل التالي :



الشكل (4): أهمية حوكمة الشركات

المصدر: محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص: 58.

رابعا: مزايا حوكمة الشركات

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف من أهمها :

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة ؛
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة ؛
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال ؛
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة. [15]
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين ؛
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية ؛
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي او الإداري أو الأخلاقي ؛
- توفير فرص عمل جديدة ؛



- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج ؛
- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة؛
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة؛
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم, وتعميق ثقتهم بالشركة ؛
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة [16].

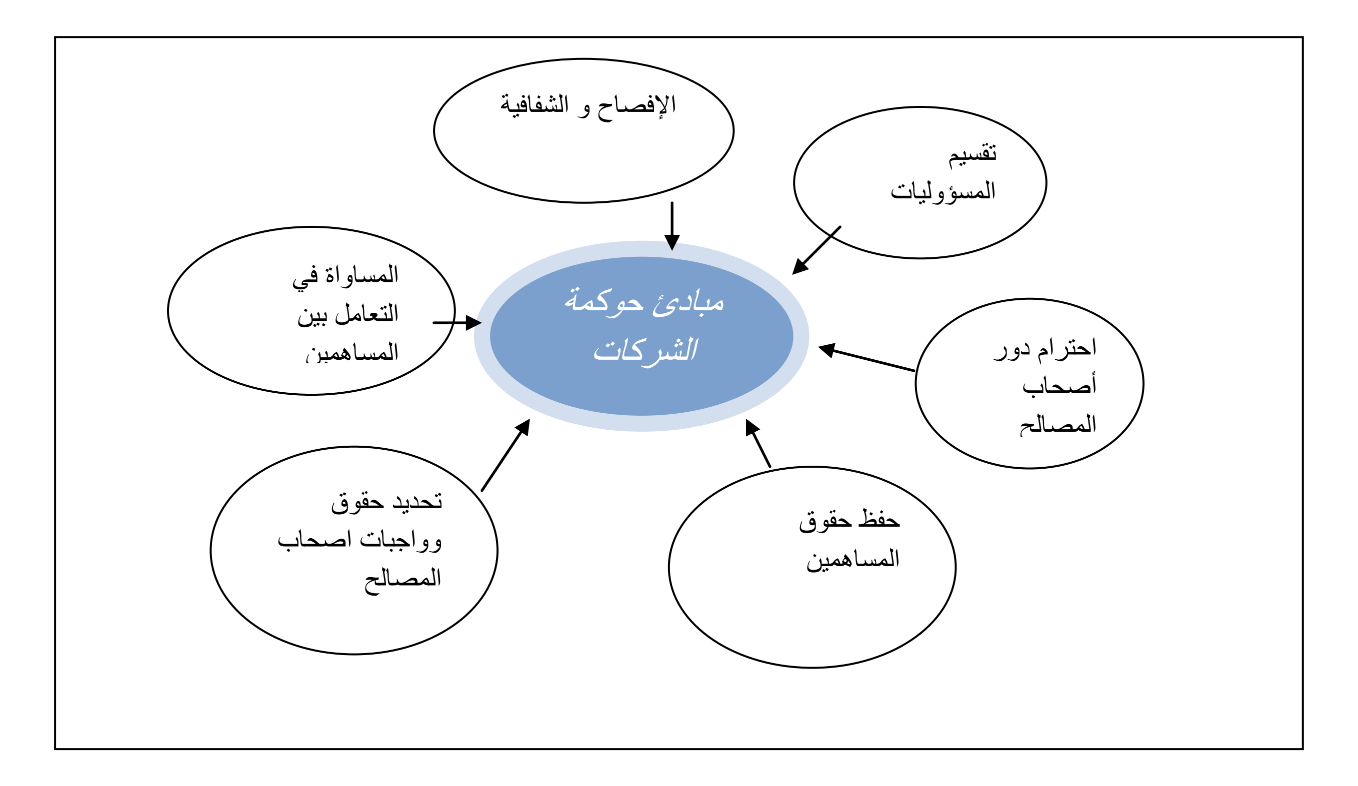
المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة ومحدداتها.

أولا مبادئ حوكمة الشركات

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمس مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق بـــ[17]:

1. توافر إطار فعال لحوكمة الشركات يعمل على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع دور القوانين ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون؛
2. حفظ حقوق المساهمين كلّهم من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد مجزٍ من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة؛
3. المساواة في التعامل بين المساهمين من حيث الحق في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت والمشاركة في القرارات الأساسية والحق في الاطلاع على الممارسات كلّها التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
4. احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة (المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة،، المجتمع) وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وإفساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة.
5. الإفصاح والشفافية بدقة وفي الوقت المناسب حيث تؤكد حوكمة الشركات على أن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب ان يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي ومؤشرات الأداء ونسب الملكية وإدارة الشركة والإفصاح عن خبرة أعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم؛
6. تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة في حماية الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح يها .[18]

الشكل رقم (5): مبادئ حوكمة الشركات



المصدر : من إعداد الباحثين بناءا على المعلومات السابقة.

ثانيا: محددات حوكمة الشركات.

وتنقسم محددات الحوكمة إلى مجموعتين هما :

- **المحددات الخارجية**: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[19]

- ***المحددات الداخلية:*** وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدى توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[20]

ونظر للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ومن هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

وتؤدى الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل.

المبحث الثاني: مفهوم وانعكاسات الفساد المالي والإداري

تعد ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ، وذات جذور تأخذ أبعادا واسعة وتتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع إلى آخر ، وهو داء خطير لم تسلم منه أي دولة في العالم متقدمة كانت أم نامية ، ولكن بدرجات ونسب متفاوتة ، وهذا ما تؤكده العديد من الدراسات بان الفساد المالي والإداري يقل كثيرا في الدول ذات الاقتصاد القوي ، والمستوى المعيشي المرتفع ، بينما يرتفع في الدول النامية بصفة عامة ، وذات المستوى المعيشي المنخفض على وجه الخصوص . ويتجلى ذلك من خلال الأوجه العديدة للفساد المالي والإداري ، كانتشار الرشوة ، والتسيب بين الموظفين وضعف الإنتاجية وتفشي المحسوبية والوساطة وزيادة الروتين وتعقيد الإجراءات في تنفيذ المعاملات .

المطلب الأول:ماهية الفساد وأبعاده.

أولا: مفهوم الفساد لغة واصطلاحا

لقد دأب معظم الباحثين الأكاديميين على تحديد معاني المصطلحات التي تستعمل في بحوثهم ، وذلك لكي لا تخرج النقاشات والتحليلات عن إطارها الموضوعي ويتشتت جهد الباحث بدلا من التركيز على نقاط محددة، وعليه سوف يتم تحديد معنى الفساد لغة وتعريفه اصطلاحا .

الفساد لغة : الفساد في معاجم اللغة هو في (فسد) ضد صَلُحَ و (الفساد) لغة البطلان ، فيقال فسد الشيء أي بطُلَ واضمحل، وللفساد معان عدة تختلف بحسب مواضعه وموقعه في العبارات المستخدم بها ، فهو (الجدب أو القحط) كما في قوله تعالى

«ظهر الفساد في البر والبحر بما كسبت أيدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون» سورة الروم الآية 41، وهو (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى «للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً» سورة القصص الآية 83 ، أو هو (عصيان لطاعة الله) كما ورد في قوله سبحانه وتعالى «إنما جزاء الذين يح اربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساداً أن يقتلوا أو يصلبوا أو تقطع أيديهم وأرجلهم من خلاف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم في الآخرة عذاب عظيم» سورة المائدة الآية 33 . يبين من الآية الكريمة تشديد القرآن الكريم في تحريم الفساد على نحو كلي ، و بالتالي يمكن القول أن الفساد لغة يعني التلف والعطب والاضطراب ، فهو يشير إلى التلف وخروج الشيء عن الاعتدال ، ونقيضه هو الصلاح[21] .

الفساد اصطلاحاً : اختلفت المفاهيم المقررة لمصطلح الفساد ، فقد عرفه البعض على أنه إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص ، وهو يحدث على سبيل المثال عندما يقوم موظف بقبول أو طلب ابتزاز رشوة لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمناقصة عامة ، كما يمكن أن يحدث عن طريق استغلال الوظيفة العامة من دون اللجوء إلى الرشوة وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة [22].

وقد عرفه البعض كذلك على أنه استغلال الموظف العام لموقع عمله وصلاحياته للحصول على كسب غير مشروع أو منافع شخصية يتعذر تحقيقها بطريقة مشروعة أو أنه سلوك غير رسمي تفرضه ظروف معينة وتساعد عليه ويقتضيه التحول الاجتماعي ، الاقتصادي ، السياسي و الثقافي.

كذلك ورد تعريف آخر لمصطلح الفساد على أنه سلوك غير سوى ينطوي على قيام الشخص باستغلال مركزه وسلطاته في مخالفة القوانين واللوائح والتعليمات لتحقيق منفعة لنفسه أو لذويه من الأقارب والأصدقاء والمعارف وذلك على حساب المصلحة العامة [23] .

يتضح من مجمل هذه التعريفات على اختلافها ، أن الفساد ظاهرة تقوم على أساس من تحويل الشأن العام للجماعة إلى شأن خاص ، حيث يتم تخصيص الموارد وتوزيع العائد الاقتصادي وفق اعتبارات المصلحة الخاصة وليس وفق الصالح العام .

يحمل تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد تعبيرًا بليغًا وشاملاً هو إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة، وينطوي هذا التعبير البسيط على عدد من العناصر الأساسية[24]:

- ✓ فهو ينطبق على القطاعات الثلاثة للحوكمة :الخاص، والعام، والمجتمع المدني.
- ✓ يشير إلى سوء الاستخدام النظامي والفردي، الذي يتراوح بين الخداع، والأنشطة غير القانونية والإجرامية.
- ✓ يغطي كلا من المكاسب المالية وغير المالية.
- ✓ يشير إلى أهمية منظومة الحوكمة في ضبط وتنظيم كيفية ممارسة السلطة.
- ✓ يلقي الضوء على التكاليف غير الفعالة المصاحبة للفساد، وتحويل الموارد في الاتجاه غير المخصص لاستخدامها .

ونرى انه في إطار هذا البحث يمكن أن ينظر إلى الفساد المالي والإداري بأنه التغيير غير المرغوب فيه في المعاملة ، الذي يمثل خرقا للقوانين والسياسات والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ للصالح العام ، لغرض تحقيق المنافع الشخصية على حساب المجتمع ، وذلك بإعطاء أو اخذ الرشاوى أو الامتيازات ، وذلك بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات الرسمية .

ثانيا: أسباب ظهور الفساد المالي والإداري.

لا يمكن معالجة الظواهر السلبية التي تعاني منها المجتمعات ما لم يتم تشخيص أسبابها وبواعث نشؤها ، وقد حدد البنك الدولي World Bank مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي [25]:

أ- الأسباب السياسية: تتمثل أسباب الفساد الإداري والمالي بالإرادة السياسية الضعيفة التي تتعايش مع الفساد ، ولا تمتلك المبادرات لمكافحته ، فإنها حتى وان أعلنت عن إصلاحات ، فإنها تبقى من قبيل العبث ، ويصبح من ثم وجود المصلحين بلا معنى ، حتى وان توفرت لديهم الجدية والرغبة الصادقة في الإصلاح . وبدون الإرادة السياسية ، فان مواجهة الفساد ستقتصر على الشكل ليس إلا ، ويبقى دور المصلحين مقتصرا على المناشدات والنداءات والتمنيات التي لا تغني ولا تسمن من جوع . وان غياب الإرادة السياسية يؤدي إلى غياب دولة المؤسسات السياسية والقانونية والدستورية . وعند هذا المستوى تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد تحت وطأة التهديد بالقتل والاختطاف والتهميش والإقصاء الوظيفي . كما تتعطل إلى حد بعيد آليات الرقابة في الدولة ويخبو وازع المساءلة والمحاسبة ، حيث إن الحكومة لا تحاسب الإدارة مع علمها بالفساد المستشري في أوصالها ، وان يد القضاء لا تطول المسؤولين في الدولة مهما قيل أو عرف أو شاع عنهم ، وان هيئات الرقابة تكون معطلة أما بفعل شدة الفساد الذي يتجاوز في أبعاده قدرتها ، أو لان دم الفساد اخذ يدب في عروق بعضها [26].

ب- الأسباب الاقتصادية: يتمثل في البطالة وتدني الرواتب والأجور وتباين الدخول بشكل كبير وانخفاض مستو المعيشة بشكل عام ، فضلا عن غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة وكثرة الصفقات التجارية المشبوهة او الناتجة عن عمليات السمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزا واسعا

ج- الأسباب الاجتماعية : يتجلى عندما يغدو لكل شيء ثمن يقاس بالدنانير ، وعندما يغدو للقيام بواجب وظيفي معين ثمن ، و لإجراء معاملة مع إدارات الدولة ثمن ، ولتصريف أعمال الحكم ثمن ، وللكلمة في وسائل الإعلام ثمن ، ولحكم القضاء في بعض الحالات ثمن . وعندما يصبح لكل شيء ثمن ، فان الفساد قد أضحى في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع وبذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلي بما نسميه ثقافة الفساد ، وعندما يكون الفساد من صلب ثقافة المجتمع يصعب علاجه . فالفساد لا ينتج إلا مزيدا من الفساد ، والفاسد لا يرى في فساد عيبا ، وهنا يشكل الفساد طوقا يحتاج إلى من يكسره بقوة خارقة [27].

المطلب الثاني: مظاهر وانعكاسات الفساد المالي والإداري.

أولا: مظاهر الفساد المالي والإداري.

تتجلى ظاهرة الفساد المالي و الإداري في مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها من يتولون المناصب العامة و الموظفون من ضعف النفوس بالرغم من تشابه أحيانا و التدخل فيما بينها ، إلا أنه يمكن إجمالها كما يلي[28]:

- الرشوة : و هي الحصول على أموال أو أي منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه .
- المحسوبية: و هي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها .
- المحاباة: وهي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة
- الواسطة : و هي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل و الكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة .
- نهب المال العام : أي الحصول على أموال الدولة و التصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
- الابتزاز : هي الحصول على أموال من طرق معينة في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

ثانيا: آثار الفساد المالي والإداري.

إن للفساد المالي والإداري تكلفة ، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع، وتتمثل تكاليف الفساد المالي والإداري في الزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة المعاملة ، ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك للسلع أو المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة ، وبناء على ذلك يتم إعطاء الأولوية لل مشروعات الغير ضرورية على حساب الأولويات الوطنية الهامة بدون سبب سوى تمكين متخذي القرار الحكوميين من الحصول على رشاوى كبيرة وسريعة ، وبصفة عامة يمكن تلمس بعض الآثار الاقتصادية للفساد ومنها[29]:

- سوء توزيع الموارد :موارد تستخدم في الفساد بدلاً من استخدامها في وسائل إنتاجية..شركات تبدد الوقت والموارد في تجنيد موظفين بغرض إنشاء علاقات مع مسئولين، والإنفاق على الرشاوى ..مسئولون يتخذون قرارات استثمارية غير محايدة ومنحازة إلى جانب بعينه لا تخدم الصالح العام، بينما يتحمل دافعو الضرائب التكلفة؛

- خفض معدلات الاستثمار :إشاعة عدم الطمأنينة بين المستثمرين الأجانب والمحليين نتيجة التكاليف غير المتوقعة، فانتشار الفساد يرسل إشارة إلى المستثمرين تفيد بضعف سيادة القانون، وبالتالي عدم ضمان حقوق الملكية في الدولة، مما يجعل من الاستثمار مخاطرة غير مأمونة العواقب ..استثمار منخفض يعني نموًا منخفضًا؛
- تدني مستويات المنافسة والكفاءة والابتكار :المدفوعات غير القانونية تعني أن الشركات ذات الأفضلية لا تتنافس في ظل مؤشرات سوق واحدة، في الوقت الذي تواجه الشركات الجديدة عراقيل كبيرة للدخول إلى تلك الأسواق، وينتهي الأمر بالمستهلك إلى دفع سعر أعلى مقابل جودة أقل؛
- عدم استجابة السياسات وسوء الإدارة :تسن القوانين في النظم الفاسدة لمساعدة الراشين، بدلاً من المواطنين ككل، ولا تتم مساءلة البيروقراطيين عن أدائهم الوظيفي، مما يشجعهم على تأخير الخدمات للحصول على المزيد من الرشاوى؛
- خفض التوظيف :يؤدي انتشار الفساد إلى وضع العراقيل أمام التوسع في إنشاء المشروعات الخاصة، وزيادة تكاليف ممارسة الأعمال، ومن ثم دفع تلك الأعمال إلى القطاع غير الرسمي، مما يؤدي بالضرورة إلى التقليل من فرص العمل بالقطاع الخاص، ذلك أن هذه الشركات على الأرجح لن تتمكن من النمو .ويقع الضرر هنا على المشروعات الصغيرة بصورة خاصة أكثر من غيرها؛
- تزايد الفقر :يقلل الفساد من احتمالات الكسب بالنسبة للفقراء، نتيجة قلة فرص العمل بالقطاع الخاص .كما يحد من إمكانية حصولهم على خدمات عامة جيدة مثل الرعاية الصحية والتعليم.
- تدهور القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع وارتفاع معدلات الجريمة بأنواعها؛
- إضعاف الشعور بالانتماء الاجتماعي وتفشي ظاهرة هجرة الأدمغة؛
- تفشي الفساد يؤدي إلى ارتفاع مستويات التضخم في الدولة عن طريق زيادة السيولة بشكل لا يتناسب مع الزيادة في إنتاج السلع والخدمات ورفع تكاليف الإنتاج كنتيجة مباشرة للرشوة والعمولات وبالتبعية ارتفاع مستوى الأسعار؛
- تفشي الفساد يؤثر على أسعار صرف العملة الوطنية و إضعاف قدرتها الشرائية وذلك راجع إلى زيادة السيولة أكثر من زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى تضخم الأسعار وبالتالي قلة الصادر ات وزيادة الواردات وعليه انخفاض أسعار الصرف والتأثير على ميزان المدفوعات؛
- تفشي الفساد يضعف النمو الاقتصادي ويؤثر على استقرار وملاءة مناخ الاستثمار ويزيد من تكلفة المشاريع ويهدد نقل التقنية،كما يؤثر على كفاءة أنشطة الدولة وإنصافها وشرعيتها ، حيث يؤدي إلى إجراء تعاقدات غير كفؤة .

- يعيق الفساد تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المؤسسات الكبيرة مقابل نظيراتها التي تمثل واجهات لغسيل الأموال لأنها تبيع بأقل ما تكلف.[30]

المبحث الثالث آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري

يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة ، ويتمثل الفساد المالي والإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع ، والتي سبق وان أشرنا أليها آنفا ، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء ،و تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري ، وذلك من خلال مجموعة من الآليات متمثلة في آليات داخلية وأخرى خارجية .

المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي [31]:

أولا: مجلس الإدارة : يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ ان ه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا ، كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة .

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة ، يلجا إلى تأل يف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين ، أبرزها ما يلي:

-لجنة التدقيق : لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين ، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات ، وذلك من خلال دورها في إ عداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات ، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

- لجنة المكافآت : توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة ، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية ، و تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا .

- لجنة التعيينات : يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المرشحين المؤهلين و تقويم مهاراتهم باستمرار ، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.....الخ

ثانيا: التدقيق الداخلي : تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

فهو نشاط توكيد واستشارة مستقل وموضوعي الهدف منه إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة ، فهو يساعد هذه الأخيرة عن تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط ومنظم لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة و الحوكمة،[32] ويتم تقوية استقلاليتها عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة ، ويمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي

عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة ، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة .[33]:

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي[34]:

أولا: منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري : تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات ، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) ، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا .

ثانيا: الاندماجات و الاكتسابات Mergers and Acquisitions مما لاشك فيه إن الاندماجات و الاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ، لأن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج .

ثالثا: التدقيق الخارجي External Auditing: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات ، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة ، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه ، حيث إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية ، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.



رابعا التشريع والقوانين : غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم .

فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة .

الخاتمة

أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح ، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية ، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة.، حيث يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الشركات مما ادى الى الالتزام باليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات ل لحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات .

[11]- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي و الإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،ص 14.

[2]-عمر على عبد الصمد، **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات –دراسة ميدانية–**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير تخصص مالية و محاسبة ، جامعة المدية، 2009/2008،غير منشورة، ص7.

[3]- حبار عبد الرازق ، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع، جامعة الشلف، ص76.

[4]- محمد ابراهيم موسى ، **حوكمة الشركات المقيدة بسوق الاوراق المالية**، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2010، ص ص 17-23.

[5]- فريد كورتل، **حوكمة الشركات**: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الإقتصاد بجامعة دمشق المبرمج أيام 15 و16 أكتوبر 2008،ص3.

[6]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص15.

[7]- عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص11.



[8]- محسن احمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص: 63.

[9]- خليل محمد احمد ابراهيم، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الاوراق المالية** – دراسة نظرية تطبيقية- ،ص 16، متاح على www .infotechaccountants.com

[10] - Winkler Adalbert , **Financial Development** , **Economic Groth and Corporate Governance** , Working paper Series : Finance and Accounting ,visete le 20/03/2012 http://www.econpapers.repec.org/paper/frafranaf/12htm .

[11]- حبار عبد الرازق ، مرجع سابق، ص79.

[12]- فيصل محمود الشواورة ، **قواعد الحوكمة و تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد و الوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 25، العدد الثاني، 2009 ، ص128.

[13] - عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص16.

[14] -Winkler Adalbert, op cit .

[15]- فريد كورتل، مرجع سابق، ص3.

[16]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص25.

[17] - فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق،ص 127.

[18]- عبد الوهاب نصر علي و شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكنة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة**، الدار الجامعية، مصر، 2006- 2007، ص82.

[19] - فريد كورتل، مرجع سابق، ص4.

[20]محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر**، متاح على :
www.saaid.net/Doat/hasn/hawkama.doc

[21]- حسنين المحمدي بوادي ، **الفساد الإداري لغة المصالح** ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 2008 ، ص 13.

[22]-حسام بدراوي، **تقرير حالة الفساد في جمهورية مصر العربية سنة 2007**، منظمة برلمانيون عرب ضد الفساد، مصر، 2007، ص12.

[23]- حسنين المحمدي بوادي، مرجع سابق، ص13.

[24]- جون سوليفان، **البوصلة الأخلاقية للشركات ..أدوات مكافحة الفساد: قيم و مبادئ الأعمال، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات** ، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات الدليل السابع،2008، ص6.

[25]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص40.

[26]- خالد حسين حسون، **الفساد المالي و الإداري في العراق ما بعد الاحتلال أسبابه و تأثيراته وآليات معالجته**، ص 3، تم الإطلاع عليها على الويب في http//:www.nazaha.iq/conf7/conf7-adm1،2012/03/25

[27]- جون سوليفان ، مرجع سابق، ص7.

[28]- خالد حسين حسون ، مرجع سابق، ص7

[29]- جون سوليفان ، مرجع سابق، ص8.

[30] حساني رقية واخرون،**الاثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد وسبل علاجها، الملتقى الوطني الثاني حول الفساد واليات معالجته** ،يومي 4 و 5 افريل 2012، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012، ص ص : 264- 268.

[31]- فريد كورتل، مرجع سابق، ص6.

[32]_ طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات والازمة المالية اللعالمية**، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 282.

[33]- فريد كورتل، مرجع سابق، ص6.

[34] - فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق، ص135.